

Fédération Française de la Franchise

# Les Entretiens de la Franchise

---



*22 novembre 2011*

---

MEDEF

Grand Amphithéâtre  
55 avenue Bosquet  
75007 Paris



## Les Entretiens de la Franchise

*« Quand chercheurs et décideurs se rencontrent pour préparer l'avenir des réseaux de franchise »*

---

# Des choix stratégiques en contexte économique perturbé

---

---

Accueil - Michel Choukroun

---

L'enjeu du jour est ambitieux. Alors que la situation économique est particulièrement complexe, les intervenants vont tenter de proposer - tout comme Ariane avait offert à Thésée un fil qui lui a permis de déjouer les pièges du labyrinthe et du Minotaure -, une pelote, qui devrait permettre de conduire les entreprises un peu différemment.

---

Ouverture des Entretiens

---

**Réflexions sur l'avenir des modèles de franchise**

---

*Guy Gras, Président de la Fédération Française de la Franchise*

Guy Gras, le Président de la Fédération Française de la Franchise ouvre les 14<sup>èmes</sup> Entretiens de la franchise en remerciant tout d'abord le MEDEF pour son accueil chaleureux et les partenaires fidèles que sont la Banque Populaire, HSBC, MoodMedia et l'Express. La Fédération est forte de ces partenariats fidèles.

Interrogé sur le nouveau format de ces Entretiens, - les années précédentes les Entretiens de la Franchise se déroulaient sur une journée entière, ils se concentrent cette année sur une demi-journée - Guy Gras répond qu'il faut sans cesse s'adapter, bouger, changer. En parallèle, et pour s'adapter aux emplois du temps chargés des uns et des autres, la FFF a choisi d'aller à l'essentiel et de concentrer ses Entretiens davantage encore.

Michel Choukroun rappelle que l'édition précédente s'articulait autour des idées de « rebond », et « de la force de la franchise en période de crise ». Que peut-on en dire, avec une année de recul ?

Guy Gras estime que deux types de réponses sont possibles. D'abord, la franchise est un modèle qui rassure, qui protège, et qui peut, de ce fait, permettre de traverser les zones de turbulences avec davantage de confort. Mais, une crise est avant tout une opportunité. En effet, elle oblige à bouger et en cela, peut devenir l'alliée des réseaux de franchise qui, dans de telles périodes, peuvent s'unir davantage, et, partageant des inquiétudes similaires, devenir ensemble, plus créatifs et plus mobiles que jamais. Franchiseurs et franchisés se retrouvent alors dans une période finalement propice à la mise en œuvre rapide et profonde d'adaptations qui, on le sait, sont toujours utiles, voire indispensables.

Si le réseau est évidemment un élément important en franchise, le Président de la FFF souhaite que l'on n'oublie pas qu'au cœur du système se trouve encore et toujours le consommateur. L'étude présentée aujourd'hui évoque pour lui les notions de « multicanalité » et de « crosscanalité ». Les réseaux de franchise conduisent leurs stratégies avec des points de vente, mais aussi des sites Internet, et jouer des divers canaux disponibles a alors pour objectif d'orienter le client vers le canal où il fera le mieux ses achats. Ainsi, l'opposition entre les magasins et Internet s'apaise et internet apparaît de plus en plus comme un outil pertinent pour « réveiller des clients endormis », leur parler, les conquérir, puis, souvent, les renvoyer vers les magasins. En période de crise, cela aussi peut être considéré comme une solution.

Évidemment, ces stratégies « crosscanal » ne peuvent être conduites sans l'accord du franchisé, sans l'accord du réseau. Conduire et animer la crosscanalité doit ainsi se faire en termes de « conduite du changement au sein du réseau ». Cela doit être accompagné, l'efficacité de mesures proposées doit être démontrée et, si dans un contexte difficile, les franchisés sont souvent plus ouverts aux changements, il faut en profiter et transformer la crise en véritable levier de changement.

Si le changement est donc de mise, Michel Choukroun suggère pourtant de rappeler les « fondamentaux » de la franchise. Guy Gras en est évidemment heureux, évoquant son premier discours en tant que Président de la Fédération Française de la Franchise qui s'articulait autour de cette notion de « fondamentaux ». Il est heureux de conclure son mandat sur cette même thématique. En effet, « on ne peut aller loin que si on est fort et stable sur ses fondamentaux ». En ce qui concerne la franchise, ces derniers sont très simples : il faut un savoir-faire qui permette aux franchisés comme au franchiseur de gagner de l'argent et qui, s'il ne permet pas aux franchisés de gagner de l'argent ne peut être considéré comme un savoir-faire de franchiseur.

Michel Choukroun annonce le déroulé de la matinée avec une ouverture sur des modes de réflexions qui peuvent conduire à la création de nouveaux espaces stratégiques, une table ronde de dirigeants sur les orientations stratégiques puis, au cœur des entretiens, un très beau travail de recherche sur la multi-franchise qui ouvrira le débat avec la salle avant de conclure par une analyse économique de la situation actuelle et à venir.

---

## Comment créer de nouveaux espaces stratégiques dans un monde en pleine turbulence ?

---

*Lauren Mathys, The Blue Ocean Strategy, Switzerland*

Lauren Mathys, après plus de 20 ans dans l'industrie pharmaceutique intervient désormais dans les entreprises pour aider à mettre en œuvre la BOS - Blue Ocean Strategy - initialement présentée dans un livre sur la stratégie Blue Ocean, paru il y a six ans, et vendu à plus de 2 millions d'exemplaires. Ceux qui cherchent d'autres moyens d'innover et de formuler des stratégies sont nombreux et il lui semble qu'une rapide présentation des principes de la stratégie Blue Ocean devrait donner à tous envie de bouger et peut-être même de nager dans ces océans qui ne sont pas rouges, mais bleus.

L'image est simple, les océans rouges sont ceux que tout le monde connaît, des océans dans lesquels tout ce que l'on connaît existe déjà et dans lesquels se sont épanouies la plupart des stratégies des années 80 avec leur approche concurrentielle. On y étudie ce qui se fait, comment on pourrait faire mieux que les concurrents, on s'attache à garder sa clientèle et à ravir celle des autres, ce qui débouche souvent sur des guerres de prix, et conduit à jouer avec les bénéfices et ce, dans un monde évidemment particulièrement difficile. Avec la stratégie Blue Ocean, par contre, on s'attache à imaginer des services et des produits qui n'existent pas encore sachant que c'est dans ces espaces qu'ont émergé des produits qui nous sont aujourd'hui familiers comme le téléphone portable ou encore l'idée de pouvoir envoyer des paquets en 24 heures à l'autre bout du monde. Reconnaissons qu'il y a beaucoup d'espèces encore inconnues dans les océans bleus !

Un exemple particulièrement parlant est celui du Cirque du Soleil. En effet, en 1984, un cracheur de feu accordéoniste - Guy Laliberté - a fait le tour du monde puis, est rentré au Canada, pour fonder un cirque. Ce monde est alors dominé par deux acteurs très traditionnels qui font du cirque comme chacun l'imagine avec des animaux, des clowns... Guy Laliberté analyse la situation et décide d'éliminer certains des éléments clés du cirque, s'inspire du théâtre et du ballet pour intégrer sophistication, ambiance, et musique raffinée et choisit de ne pas s'adresser uniquement aux enfants - le public traditionnel du cirque -, mais aussi aux adultes,

et même aux entreprises, qui seront vraisemblablement prêts à payer plus cher leur billet pour une expérience du cirque renouvelée. Ces actions simultanées ont permis de créer une offre divergente, différente de ce qui existait sur le marché ; une offre difficile à classer ce qui est d'ailleurs une des caractéristiques des offres « Océan Bleu ». Le résultat est probant puisqu'avec des ventes annuelles estimées à environ 810 millions de dollars et plus de 15 millions de spectateurs par an, le Cirque du Soleil s'est imposé.

À y regarder de plus près, Guy Laliberté a éliminé des éléments pourtant considérés comme traditionnels, voire indispensables, et ce, pour réduire les coûts. En effet, s'il a choisi de faire un cirque sans animaux ce n'est pas simplement pour être différent, mais parce que l'entretien des animaux est particulièrement coûteux et qu'il a « préféré donner à manger à trois acrobates plutôt qu'à un éléphant ». Guy Laliberté aurait pu envisager de créer de la valeur en proposant des spectacles avec « plus » d'animaux que ses concurrents, ou encore avec des animaux plus exotiques et spectaculaires, mais les coûts auraient été importants et la différence vraisemblablement insuffisamment perceptible pour justifier par exemple, un prix du billet plus élevé. Pourquoi choisir un arbitrage considéré comme raisonnable en essayant de garder un prix le plus bas possible et rester ainsi dans l'océan rouge ? Chercher à identifier « ce que l'on a toujours fait », mais qui, peut-être, ne produit finalement pas la valeur ajoutée qu'on en attend, est un des éléments clé de la stratégie Océan Bleu.

La pierre angulaire de cette stratégie est cependant l'innovation et plus précisément une innovation qui change l'expérience du client, car sinon, pourquoi la mettre en œuvre ? Lauren Mathys résume ainsi les quatre questions que l'on doit se poser afin de nager dans cet environnement plus clément qu'est l'Océan Bleu : que puis-je éliminer, renforcer, atténuer et que puis-je créer pour aboutir à une réelle « innovation valeur » ? Cette stratégie « Océan Bleu » se conduit dans un univers où toutes les ressources ne sont pas obligatoirement optimisées, où l'on ne jongle pas toujours avec la limite, mais où les propositions sont véritablement nouvelles. Lauren Mathys précise que plus d'une centaine d'exemples se trouvent dans le livre précédemment évoqué et que, de manière générale, regarder ce qui se fait ailleurs, dans d'autres industries, peut être une utile source d'inspiration.

Ainsi, elle suggère, pour aller au-delà des frontières habituelles, de ne pas hésiter à s'inspirer d'industries alternatives et de penser aux besoins des « non-clients ». La compagnie aérienne Southwest n'a pas cherché une offre complémentaire pour ceux qui prennent déjà l'avion, mais s'est intéressé aux motivations de ceux qui, pour l'heure, se déplacent en voiture. Elle crée une offre aérienne qui leur convient. De la même manière, alors que les groupes hôteliers se font traditionnellement concurrence sur la base de la classification par « étoile », « Formule 1 » propose une offre originale puisque la prestation est celle d'un 3 étoiles au prix d'un 1 étoile.

Un autre axe nourrissant utilement les innovations est l'observation des produits et services complémentaires. Celui qui s'attache à penser à ce qui se passe « avant », « après », et « pendant » l'utilisation de son produit trouvera vraisemblablement des pistes d'innovation intéressantes.

Mais il est également important de considérer que si une industrie est habituellement considérée comme étant « plutôt fonctionnelle » ou « plutôt émotionnelle », il peut être intéressant d'inverser les tendances. Ainsi, dans un univers traditionnellement considéré comme émotionnel - les cosmétiques -, Body Shop remporte un vif succès avec une offre fonctionnelle. De manière inverse, Apple a injecté l'émotion dans une industrie qui était jusque-là essentiellement fonctionnelle.

Les usages émergents sont une autre source d'inspiration. On a ainsi vu le téléchargement de la musique sur Internet passer de l'illégalité à des offres légales qui permettent un usage massif et une installation de cette tendance.

La Wii de Nintendo est un exemple de l'application des pistes de réflexion de la stratégie Blue Ocean. Nintendo enseigne cette méthodologie dans son université interne et l'applique systématiquement : la Wii qui reste aujourd'hui encore inclassable et rencontre un très large succès alors même que la technologie qu'elle utilise n'était peut-être pas tout à fait aussi performante que celle de Sony ou de Microsoft au départ -, en est le fruit. Il est indéniable que cette console de jeu crée quelque chose de nouveau et qu'elle change profondément l'expérience des consommateurs. De plus, elle n'intéresse pas uniquement les clients traditionnels des consoles de jeux - les jeunes garçons de 12 à 25 ans - mais a conquis un public bien plus vaste : toutes les familles, et même les maisons de retraite et de réhabilitation, finissent par en acheter. Et, aujourd'hui, ses concurrents tentent tous de l'imiter.

Lauren Mathys rappelle d'ailleurs que si la stratégie BOS est performante, il ne s'agit pas de l'appliquer une seule fois, mais, au contraire de manière répétée. Elle suggère de commencer en reprenant la stratégie actuelle de l'entreprise, de s'attacher à connaître les critères-clés de l'industrie puis - pourquoi pas dans le train en rentrant de cette conférence? -, d'étudier la courbe de valeur de l'entreprise comme celle de ses concurrents afin de constater à quel point tout le monde est semblable. Peut-être cela permettra-t-il de situer les points de différence et, à partir de ce diagnostic, de choisir ce qui pourrait être réduit, renforcé, éliminé, et créé en s'attachant à penser non seulement aux clients de l'entreprise, à ceux de ses concurrents, mais aussi aux « non-clients » ? Penser une offre qui pourrait leur convenir est souvent source d'inspiration. Appliquez ensuite les différents outils précédemment évoqués ainsi que tous ceux qui sont détaillés dans le livre pour aller au-delà des frontières actuelles de l'industrie. Ainsi, l'offre nouvelle aura de grandes chances de naître, déplacée dans l'Océan Bleu, divergente, diversifiée.

Plus généralement, citant Schumpeter qui estimait que l'entrepreneur est « un événement aléatoire » et « rare », elle souligne que la stratégie Océan Bleu est finalement une méthodologie qui permet à tous, systématiquement, de réfléchir comme de véritables entrepreneurs !

## Réactions des dirigeants d'entreprise

---

*Christophe Alaux, Directeur général, Accor France  
Jean-Pierre Lanzetti, Directeur général, Casino Proximité  
Jean-Claude Puerto-Salavert, Président, Ucar*

*Une table ronde est l'occasion de recueillir les réactions de dirigeants.*

*Christophe Alaux travaille chez Accor depuis 3 ans, après 10 années chez Carrefour. Il est ainsi passé d'un monde de salariés à un monde d'entrepreneurs, d'un métier de grande distribution à un métier de service et dit avoir vécu une double révolution culturelle. Jean-Pierre Lanzetti anime 7000 points de vente et trois réseaux chez Casino, un acteur du commerce de proximité s'appuyant sur la franchise et très différent en cela du monde de la grande distribution. Jean-Claude Puerto-Salavert, Président d'UCAR, vient d'introduire son groupe en bourse, mais a également très récemment participé à une émission de télé-réalité « Patron Incognito » sur le modèle de « Undercover Boss ».*

Michel Choukroun interrogeant ces patrons sur leur perception de la situation économique, Jean-Pierre Lanzetti estime qu'au quotidien l'entreprise a un devoir de pessimisme qu'elle doit accorder avec une volonté d'optimisme. Il lui semble qu'il faut garder les pieds sur terre, être présent, dans les magasins, comprendre les difficultés du quotidien, mais, si le commerce est difficile et que les consommateurs sont inquiets, et si les temps sont complexes, des opportunités émergent inévitablement.

Christophe Alaux précise que dans l'hôtellerie, l'actuelle crise est paradoxale puisque, avec une réduction de l'offre, le marché résiste finalement bien. Il n'y a à ce jour pas assez de chambres construites et mises sur le marché. Pour le reste, le manque de visibilité est certain, et d'ailleurs désormais il rappelle régulièrement aux franchisés qu'il n'y a plus réellement de cycles économiques de trois ou quatre ans, que les changements ont lieu plutôt tous les 18 mois et qu'il faut donc perpétuellement s'adapter. Ainsi, pour l'heure, les chiffres sont globalement bons, mais de nombreux indicateurs sont inquiétants, notamment avec des entreprises qui annoncent un resserrement de leur politique de voyages ou qui annulent des conventions. Il faut donc anticiper. Et cela même si, le « changement permanent » n'était pas véritablement dans les gènes du groupe Accor et qu'il est évidemment difficile de parler de changement permanent et de cycles courts dans un univers où l'investissement est particulièrement lourd. Cette situation conduit d'ailleurs à s'intéresser à ce qui est vraiment essentiel : au client, et à son expérience. Pendant la période de croissance, il était tentant d'améliorer continuellement un certain nombre de services, mais « mettre de la fourrure partout » justifiait alors une hausse des prix. Désormais, il est indispensable de se recentrer sur ce qui fait réellement la valeur ajoutée pour le client.

Jean-Claude Puerto-Salavert indique être, lui aussi, plutôt favorisé dans une période où les consommateurs remettent en question leurs modes de consommation traditionnels et s'attachent à consommer « moins cher ». Il voit donc arriver de nouveaux clients, des personnes qui n'ont plus les moyens de

posséder et d'entretenir une voiture, qu'il s'agisse de particuliers ou d'entreprises. Ils comprennent ainsi bien mieux l'idée « d'acheter provisoirement ». Plus la crise est forte, plus les changements de comportements continueront de s'opérer.

Estimant qu'en franchise les patrons sont souvent des entrepreneurs-créateurs, il souligne que la création est un des moments les plus difficiles et que cela ne se fait pas sans stress et angoisse. Il ajoute qu'une fois la première invention faite, il est illusoire de vouloir vivre d'une forme de rente de situation. Ce monde-là n'est plus. Rentiers et conservateurs laissent la place à un monde qui se crée tout le temps, animé par des inventeurs. Il y a peut-être là une forme de mauvaise nouvelle puisqu'on ne pourrait plus se reposer, mais finalement cet esprit nouveau est aussi celui qui, indéfiniment, cultive l'enthousiasme.

Interrogé sur les motivations de sa participation à l'émission de télévision, Jean-Claude Puerto-Salavert répond que cela lui a été proposé, et que sa première réaction a été de se dire qu'un peu de publicité ne pourrait nuire à son entreprise - renoncer à plus d'une heure de « *prime time* » était difficile à justifier. Par ailleurs, il lui a semblé intéressant de montrer les entreprises comme elles sont réellement, du moins celles qu'il connaît : des entreprises sympathiques où tout le monde travaille et se respecte...

Michel Choukroun rappelle qu'avant UCAR, Jean-Claude Puerto-Salavert avait créé ADA. Jean-Claude Puerto-Salavert confirme qu'en effet, le rebond n'a pas été simple. Lorsqu'il a inventé ADA, il lui semblait avoir fait au mieux de ce qui pouvait l'être en matière de location automobile low cost. Peut-être a-t-il alors en effet appliqué la stratégie « Blue Ocean » sans le savoir ? Toujours est-il qu'il a fallu se remettre très profondément en question pour pouvoir continuer. Cela fût compliqué, mais revitalisant. Aujourd'hui, il peut évidemment affirmer qu'il y avait d'autres idées à promouvoir. Finalement, il n'avait peut-être pas été « aussi bon que ça ».

Michel Choukroun se demande si, dans la distribution alimentaire, un univers particulièrement « rouge », il est possible de basculer dans l'Océan Bleu ?

Pour Jean-Pierre Lanzetti, c'est d'abord l'humilité qui peut conduire dans l'Océan Bleu. En effet, écouter les clients, « celui qui mange la pomme et non pas celui qui la vend », chercher ce que les clients attendent et ce qu'ils n'attendent pas encore est évidemment une bien meilleure manière de se différencier que de rester dans le rouge, d'essayer de toujours « faire un peu mieux » et « un peu moins cher », ce qui - de plus - est épuisant. Mieux vaut faire un pas de côté.

Il ajoute que l'écoute des franchisés est particulièrement importante, et que pour lui, la « Convention » est un des moments les plus importants de l'année, car les franchisés sont naturellement dans « le bleu du bleu ». Armés de leur intuition plus que de méthodes, ils sont, à leur échelle - qu'ils aient un ou plusieurs magasins, qu'ils viennent de l'ouvrir ou qu'ils y soient installés depuis longtemps et peut-être parce qu'il s'agit de leur survie ? -, toujours en position d'écoute et inévitablement créatifs.



Christophe Alaux rebondit sur l'idée que lorsque l'enjeu est la survie, chacun est plus actif et réactif. Citant des exemples dans ses réseaux, il rappelle par exemple que la marque Formule 1 - dont la très forte notoriété est installée comme étant un hôtel à « 99 francs » - s'était, au fil du temps, retrouvée dans un système où les prestations et les prix augmentaient de concert. Un jour, parce que « la marque était sortie du marché », il a été décidé de baisser les prix - le 1<sup>er</sup> février 2009 -, et parallèlement, d'investir dans la communication pour aller chercher les clients. Se battre ainsi en restant vigilant à la cohérence entre la marque et l'expérience client permet aujourd'hui un taux d'occupation qui soit de 75 % dans les hôtels.

Les détails ne sont d'ailleurs pas à négliger. Ainsi, par exemple, alors que le service des achats avait remarquablement fait son travail et que des « BMW » pouvaient être achetées moins chères que des « Renault », pour rester cohérent avec l'image de ses hôtels, les BMW des dirigeants sont devenues des Renault.

Parallèlement, chez Mercure, les chambres sont chères, et surtout particulièrement chères à créer. En s'inspirant de l'industrie automobile, il est désormais travaillé avec une logique d'assemblage, qui a permis de réduire les coûts d'environ 40 % et le temps d'immobilisation d'une chambre refaite de presque trois semaines. Un « configurateur de chambre » a été créé ; il permet de réaliser des devis théoriques, en ligne, sans brider cependant tout à fait la créativité des franchisés, puisqu'ils peuvent choisir un certain nombre d'éléments et notamment les couleurs.

Et puis, il lui semble également important d'analyser les changements plus profonds et génériques qui touchent à l'univers de l'hôtellerie. En effet, le métier d'hôtelier pourrait bien glisser aux mains des *brokers*, et notamment des *brokers* en ligne. Il est donc indispensable de s'installer également dans un deuxième métier : celui de la distribution hôtelière. S'il ne le fait pas, l'industrie hôtelière sera entièrement dépendante des *brokers*.

Il ajoute ensuite que si les entrepreneurs essayent en effet souvent de proposer leur offre au meilleur prix possible, l'expérience de Guy Laliberté, qui trouve un moyen de vendre des places de cirque deux fois plus cher, est particulièrement inspirante. Jean-Claude Puerto-Salavert se souvient d'ailleurs d'un cas d'école où, on étudiait le cas de Porsche qui, en baissant le prix de ses voitures, baissait le volume de ses ventes. Le prix est aussi un élément de positionnement. Mais le prix est pour lui, surtout l'occasion de se poser les bonnes questions. Peut-être s'agit-il là d'un bon élément d'hygiène de vie ? Il se dit d'ailleurs un dogmatique du prix. Militant depuis toujours pour le prix le plus bas, il estime que le low cost relève d'une ascèse vertueuse.

Enfin, un consensus se dégage, les trois patrons interrogés estimant que « sortir de la boîte logique » permet souvent d'agir autrement, de manière intelligente, et ouvre probablement les voies d'une plus grande efficacité.

Michel Choukroun propose alors d'aborder le thème de la multi-franchise.

Christophe Alaux précise que dans le groupe Accor, dès l'origine en 1967, la franchise est au cœur de la stratégie de déploiement du réseau. Au départ, Novotel

est la marque unique puis, les suivantes se créent et seront proposées aux premiers franchisés. Mercure a encore augmenté le taux de franchise dans le groupe du fait de nombreux cas de reprises d'hôteliers indépendants. Aujourd'hui, le groupe est donc franchisé entre 50 et 60 % et les franchisés sont, pour beaucoup, « multimarques », ce qui leur permet d'animer un portefeuille et un patrimoine où le risque est diversifié. Les franchisés sont souvent multi-sites et quelques-uns possèdent des hôtels sous des enseignes gérées par d'autres opérateurs. Au départ, cela était ressenti comme une gêne, mais une charte de déontologie a pu être construite en commun et aujourd'hui, si Accor ne peut offrir une marque à un de ses franchisés alors que celui-ci souhaite investir, il est convenu qu'il peut aller contracter ailleurs. Il ajoute qu'il y a désormais également des franchisés dans l'hôtellerie qui ont un autre métier, souvent dans la distribution de proximité ou la restauration. Là encore, ils diversifient leurs risques, leur patrimoine, leur investissement. Si dans la pratique le multi-franchisé existe bel et bien, la complexité du système peut cependant faire hésiter car il est important de conserver à chaque marque sa spécificité et son modèle économique tout comme son expérience client. Le franchisé se doit de respecter tout particulièrement « l'ADN des marques » et de résister à ce qui pourrait de prime abord sembler une bonne idée à savoir insuffler les bonnes idées des uns dans les concepts des autres. Pour le franchiseur, cette porosité entre les marques doit être pilotée au quotidien avec la plus grande vigilance. En effet, dans un monde de communication et d'échange, la force d'une marque est un des moyens de préserver son petit coin d'océan bleu.

Jean-Claude Puerto-Salavert précise que son réseau est engagé dans un combat de démocratisation qui ne peut passer que par des hommes et des femmes très engagés. Comme on ne peut pas s'engager plusieurs fois à 120 %, il n'est pas favorable à la multi-franchise.

Jean-Pierre Lanzetti comprend les deux stratégies estimant que lorsqu'un réseau se crée, il se doit d'être tout particulièrement « lisible » et puis, plus il s'installe, plus il est mature solide et reconnu, plus la place peut être faite à la multi-franchise. Une différence impose ensuite entre les franchisés qui disposent de plusieurs points de vente dans un même concept et qui jouent ainsi d'un territoire plus ou moins vaste et, celui qui est franchisé de plusieurs concepts. Cela lui semblait une piste à creuser davantage tant il apparaît intéressant d'associer par exemple à un supermarché de proximité la location de voitures. La synergie des commerces créés pourrait apporter plus de valeur que leur simple addition.

L'une des pistes d'avenir à explorer pour la franchise pourrait donc être le travail avec des franchisés sortant de leur marque et de leur premier métier. Si la multi-franchise génère quelques difficultés, elle peut également être vue comme une opportunité à saisir, à creuser, à approfondir...

*Une courte pause interrompt les débats de 10 heures 40 à 11 heures.*

## La multi-franchise, une alternative stratégique de développement des réseaux : modèles décisionnels et avantages concurrentiels.

*Présentation des résultats de la recherche 2010-2011  
mandatée par le Comité Scientifique de la FFF*

*Jaques Boulay, Professeur de Marketing, Directeur de la Recherche,  
ESSCA Ecole de Management*

*Krista Duniach, Maître de conférences en Marketing,  
Université de Montpellier 2*

Michel Choukroun présente rapidement l'équipe de chercheurs qui est internationale et que les deux professeurs qui vont rendre compte des résultats, ont la particularité d'avoir eu une première carrière opérationnelle, l'un dans la grande distribution et l'autre dans la distribution agricole.

Jacques Boulay remercie la Fédération Française de la Franchise, sa Déléguée générale et le directeur du comité scientifique de recherche pour leur soutien et la confiance qu'ils ont donné à l'équipe. Il rappelle que le sujet a été abordé très tôt par les équipes missionnées par la FFF et notamment dans les deux premiers rapports de recherche, en 1999 et dans l'étude traitant de la mixité des réseaux. Pour autant, le thème méritait d'être approfondi.

Une première partie de l'étude a ainsi été consacrée à la définition du cadre conceptuel de la recherche puis, dans un second temps, le sujet a été développé empiriquement et enfin, l'équipe s'est attachée à la collecte des données auprès de 200 réseaux et 500 franchisés. L'analyse de ces données a abouti à un panorama de la multi-franchise. Jacques Boulay propose de conclure l'exposé par la mise en lumière de faits déterminants qui peuvent expliquer ou justifier le recours d'un réseau à la multi-franchise. Il précise en préambule que la différence est faite entre des franchisés mono-entité, les franchisés multi-entités ayant des entités dans un même réseau, des franchisés animant plusieurs entités dans plusieurs réseaux appartenant au même franchiseur, et des franchisés ayant plusieurs entités dans différents réseaux appartenant à différents franchiseurs.

Il a longtemps été considéré que la multi-franchise était une fantaisie ; elle devient de plus en plus souvent une réelle stratégie de développement même dans des réseaux jeunes. La multi-franchise est d'ailleurs un élément stratégique du développement des réseaux même si la majorité des travaux continue de traiter les franchisés comme des entités de petite taille, avec un pouvoir limité, et ce alors que certains sont très puissants et même cotés en bourse. Statistiquement cependant, en France, on ne dispose pas d'éléments pour estimer son poids réel. D'ailleurs, le thème était récemment encore abordé par le biais des effets potentiels que ce type de développement pourrait avoir. Parmi ceux-ci, on compte la réintroduction de managers salariés dans des entités franchisées alors que bien souvent le recours à la franchise se justifiait par l'association avec des entrepreneurs motivés qui partageaient avec le franchiseur, sur leur terrain,

ressources managériales et capitalistiques et qui s'engageaient en direct dans leurs points de vente.

Le recours à la multi-franchise favorise la vitesse de croissance d'un réseau ; la survie des unités franchisées, puisque le franchisé a à priori, déjà l'expérience de la franchise ; réduit les coûts de contrôle et devient souvent un levier de management du réseau puisque l'ouverture d'un nouveau point de vente devient un élément de motivation. Les quelques études dont découlent ces remarques sont empiriques, essentiellement mono-sectorielles, mono-pays et ne portent que sur des réseaux de grande taille sans aborder la question de la multi-franchise, en ne se plaçant que du point de vue des franchiseurs. Dans la recherche proposée, les équipes ont essayé de comprendre pourquoi un réseau choisit la multi-franchise, ont tenté de détecter les moments où il serait plus pertinent que d'autres d'aller vers la multi-franchise, et ont analysé les différentes manières de le faire, avec qui, et pour quelle performance. Trois cadres théoriques ont été appliqués : la théorie de la rareté des ressources, la théorie de l'agence et la théorie des coûts de transaction. 18 entretiens ont été menés avec des franchiseurs et des franchisés pratiquant la pluri- ou multi-franchise.

Il est ainsi apparu que les avantages compétitifs du développement en multi-franchise sont fonction du taux de multi-franchisés dans un réseau. Plus il y a de franchisés à la tête d'au moins deux unités, plus la croissance du réseau est rapide, plus ils couvrent un territoire géographique dense et plus le réseau est uniforme. Par contre, cela peut s'accompagner d'une moindre réactivité aux évolutions locales. Les hypothèses testées ont été que la performance économique d'un réseau est améliorée, que la valeur de l'image de marque s'accroît et que parallèlement, les coûts de contrôle supportés par la tête de réseau sont moindres puisqu'une partie du management du réseau est déléguée aux pluri-franchisés. Il est également envisagé que plus un réseau reçoit de bonnes candidatures moins il recherche la multiplication des multi-franchisés ; plus la tête de réseau considère que c'est le franchisé lui-même qui doit exploiter son entité, moins il aura recours à la multi-franchise ; et plus il dispose de capitaux, moins il se développe en multi-franchise. Parallèlement, plus un réseau investit dans la marque, la transmission et la formation, plus il aura tendance à se reposer sur des franchisés d'ores et déjà en place, qui ont fait leurs preuves et qui deviendront naturellement des multi-franchisés. Plus le niveau d'incertitude est fort, plus on se repose sur ce et ceux que l'on connaît.

En ce qui concerne les franchisés, les hypothèses suivantes ont été faites : plus un franchisé a d'entités dans un même réseau, plus il respecte les consignes et plus il contribue à l'uniformité du réseau. Par contre, il est moins réactif aux évolutions locales. En termes de performance, le chiffre d'affaires moyen par unité d'un multi-franchisé est supérieur tout comme le résultat net moyen ; l'image qu'il a de la tête de réseau est plus positive et il semble que le niveau d'opportunisme du franchisé soit plus faible, les risques de comportements déviants moins importants et inversement proportionnels à sa propension à investir dans le réseau. Enfin, celui qui a beaucoup investi a tendance à investir encore davantage.

Il est précisé que la collecte des données s'est faite en deux temps et qu'il s'agit uniquement de franchise en direct et non pas de réseaux passant par des master

franchisés. Etudier la place de la multi-franchise aujourd'hui complète d'ailleurs bien l'enquête annuelle CSA/FFF/Banques Populaires.

Krista Duniach présente alors le panorama de la multi-franchise.

L'étude a été menée sur 357 réseaux d'une moyenne d'âge de 14 ans et donc sur plus de 30 000 entités. 21 % des franchisés sont des franchisés multi-unités ; 70 % des réseaux utilisent la multi-franchise. On constate que le taux de multi-franchise est variable selon les secteurs, avec des taux largement plus élevés dans la restauration rapide, les voyages, la coiffure et l'hôtellerie ou encore l'équipement de la personne et l'automobile. La taille des « mini-chaînes » ne dépasse pas quatre entités en général. L'étude de 42 réseaux appartenant à des groupes multi-enseignes, fait apparaître qu'il y a deux fois plus de multi-franchise dans ces réseaux que dans des groupes avec une enseigne unique. La taille moyenne des mini-chaînes ne varie par contre que très peu.

Sur l'échelle du temps, on dégage trois périodes influant sur le taux de multi-franchise. Entre le démarrage et la 20<sup>ème</sup> année d'existence, le taux est en augmentation. On constate ensuite un recul jusqu'à 35 ans avant que la multi-franchise ne reparte à la hausse. On peut ainsi constater un caractère transitoire du recours à la multi-franchise. La taille de la mini-chaîne grandit à partir de 30 ans d'existence et atteint alors une moyenne de six entités.

On constate beaucoup de disparités dans les données en fonction de la taille du réseau, mais pourtant, on repère une augmentation du recours à la multi-franchise pour les grands réseaux avec une taille supérieure pour les mini-chaînes.

Le taux de multi-franchise augmente progressivement avec le taux de mixité des réseaux impliqués. La durée du contrat semble également avoir une influence sachant que dans l'échantillon étudié, si la durée des contrats peut aller jusqu'à 21 ans, 90 % des contrats sont conclus pour une durée comprise entre cinq et neuf ans. La proportion de multi-franchise augmente avec la durée du contrat, mais cela a peu d'influence sur la taille de la mini-chaîne.

Jacques Boulay présente ensuite les résultats de l'étude et plus spécifiquement la vérification des hypothèses initialement émises. Ainsi, pour les franchiseurs, on constate un réel lien entre la vitesse de croissance du réseau, la couverture du territoire et le taux de multi-franchise. Plus le taux de multi-franchise est élevé, plus la croissance du réseau franchisé sur les trois dernières années est rapide et plus la couverture du territoire est dense. Pourtant, à écouter les franchiseurs, les franchisés ne sont ni plus ni moins adaptables ou à l'écoute des consignes du réseau. La performance économique déclarée est par contre plus élevée sans que cela n'ait de liens avec l'image de marque perçue du réseau et sans que les coûts de contrôle soient moindres.

La question peut alors se poser de l'existence d'un taux de multi-franchise optimale. Une analyse par groupe a été réalisée - sur quatre groupes de tailles équivalentes - qui a permis de constater que le taux de croissance est plus élevé si le taux de multi-franchise est fort, même dans un réseau jeune. Et l'uniformité du réseau augmente dans un premier temps avant de décliner quand le taux de multi-

franchise dépasse 20 %. En parallèle, il apparaît également que l'on constate une baisse des coûts de contrôle jusqu'à un taux de 20 % de multi-franchise, et que ces coûts augmentent ensuite. Quant à la performance économique, elle décline également dès que le taux atteint 15 à 20 %. Il pourrait donc être retenu que, pour le franchiseur, la multi-franchise favorise la croissance, la couverture du territoire, et que cela se traduit par des économies en terme de coûts de contrôle en étant source de performance. Mais pour obtenir ces avantages, il convient de ne pas dépasser un taux de multi-franchise de 20 à 25 %.

Pour les franchisés, on constate un phénomène de bascule à partir du moment où la mini-chaîne grandit. Trois types de profil ont été retenus : ceux qui possèdent une entité - il s'agit de la très large majorité des franchisés -, ceux qui ont deux ou trois points de vente et ceux qui possèdent plus de quatre points de vente. Dans un même réseau, les franchisés à la tête de plusieurs unités déclarent respecter davantage les consignes de la tête de réseau, mais ils déclarent également un chiffre d'affaires moyen par entité supérieur aux unités en mono-franchise, ce qui est peut-être le résultat d'une courbe d'expérience. Les effets constatés sont différents si les entités sont réparties dans des réseaux appartenant à des franchiseurs différents. Le franchisé est alors peut-être trop dispersé pour pouvoir faire jouer toutes les synergies.

On retiendra globalement, que la multi-franchise renforce l'uniformité du réseau, qu'elle est source de performance, mais qu'il est difficile de parler d'un profil type de franchisé multi-unités sachant qu'animer plusieurs unités au sein d'un même réseau permet des synergies, alors que lorsqu'il s'agit d'entités dans des réseaux différents (et notamment dans des réseaux appartenant à des franchiseurs différents), cela conduit plutôt à une forme de dispersion qui fait perdre de la performance. On constate également une rupture de performance moyenne lorsque les mini-chaînes dépassent la taille de quatre unités. Il semble d'ailleurs que les réseaux aient intuitivement compris cela puisque la taille moyenne des mini-chaînes en France est comprise entre trois et quatre entités.

En ce qui concerne les déterminants, on constate que le taux de multi-franchise est d'autant moins élevé que le franchiseur accorde de l'importance à la connaissance par le franchisé du marché local. Par contre, plus les investissements en matière de formation et de transmission du savoir-faire sont importants, plus le franchiseur tente de privilégier la multi-franchise. Concernant les franchisés, c'est l'importance de l'investissement ainsi que la motivation patrimoniale qui conduit à des stratégies de multi-franchise, puisqu'il s'agit alors de répartir les risques et ce, même si, pour cela, il faut que la performance moyenne soit légèrement réduite.

En conclusion, il apparaît que la multi-franchise est bien une réalité dans le paysage français et que si pour certains cela a pu apparaître comme une « fantaisie circonstancielle », il s'agit de plus en plus souvent d'un élément de la stratégie de développement et ce d'autant plus que les candidats ont des exigences de plus en plus fortes. Beaucoup comptent désormais sur un fort développement de leur activité, passant par une multiplication des contrats de franchise ; ces perspectives devenant une clé de décision pour certains.

Le taux moyen de multi-franchise dans les réseaux est de 21 % alors que la taille moyenne des mini-chaînes est de 3,5. Le franchisé multi-unités en France est en moyenne de petite taille avec 1,5 unité - ce qui n'est d'ailleurs pas très différent des États-Unis où la taille moyenne est de 1,7 unité. Évidemment, à côté de ces petits multi-franchisés, il existe des multi-franchisés cotés en Bourse.

Quand un réseau se donne comme priorité un développement rapide, une couverture du territoire dense et une uniformité forte du réseau, la multi-franchise devient un élément stratégique important. Mais si les avantages de cette stratégie sont nombreux, il convient de trouver un bon équilibre qui pourrait se situer entre 15 et 20 % de multi-franchise dans un réseau.

Les franchisés multi-unités confirment globalement ces résultats puisqu'ils ont un niveau de performance supérieur et une propension à respecter davantage les consignes.

La taille des mini-chaînes influence vraisemblablement elle aussi la performance d'un réseau, puisqu'au-delà de quatre entités, la performance de chaque entité semble réduite.

Une approche temporelle permet également de poser l'hypothèse que la multi-franchise peut souvent être une stratégie transitoire. On imagine ainsi que les réseaux choisissent d'abord la franchise pour se développer puis, une fois le concept installé, reviennent en partie vers le succursalisme. En ce qui concerne le taux de multi-franchise, il progresse puis stagne une fois que le taux atteint 25 %. Il régresse ensuite à nouveau avant un ultime rebond. Le taux de mixité du réseau étant peut-être influencé par les phénomènes de transmission de mini-chaînes franchisées. Il semble en effet qu'il puisse être plus délicat de trouver un successeur pour une mini-chaîne de 15 unités que pour une unique entité. La transmission est donc peut-être l'occasion d'un éclatement de ces mini-chaînes, qui se reconstituent ensuite petit à petit.

Claude Nègre rejoint l'équipe de chercheurs et souligne, s'il en était besoin, l'intérêt que peut avoir la lecture du rapport dans son entier, tant il est riche en résultats. Il souligne l'idée d'un éventuel ratio optimum de multi-franchise qui pourrait dépendre des objectifs privilégiés par le réseau et se situer aux alentours de 20 à 25 % de multi-franchise dans le réseau. Un autre repère important lui semble être la taille de la mini-chaîne. Faut-il se fixer des limites internes de taille de ces mini-chaînes ? Cela n'est vraisemblablement pas nécessaire et doit dépendre des réseaux mais, globalement, les résultats montrent tout de même que trois unités est un seuil qu'il faut éviter de dépasser, ou alors qu'il faut dépasser avec précaution. Et puis enfin, il lui semble que cette étude suggère - plus qu'elle ne le dit d'ailleurs - que dans une stratégie qui comprend de la multi-franchise, il peut être bon, pour installer un avantage concurrentiel spatial, d'aller vite.

*Le débat est ensuite ouvert avec la salle.*

Globalement, la communauté des chercheurs se réjouit du fait que cette étude ouvre de nombreuses pistes et installe l'idée que la coopération entre réseaux et enseignes - même entre franchiseurs différents - peut ouvrir d'intéressantes pistes pour l'avenir.

Il est également précisé dans la discussion que les franchisés peuvent parfois souhaiter recourir à la multi-franchise, ne serait-ce que parce que la franchise est, notamment pour d'anciens cadres supérieurs, une stratégie de deuxième partie de carrière et qu'ils souhaitent conserver - ou retrouver -, leur niveau de rémunération antérieure. En général, il leur faut alors gérer plus d'une unité franchisée.

L'assistance demande ensuite s'il est plus facile d'être un pluri-franchisé qu'un simple franchisé et notamment si on trouve plus facilement des financements en ayant plusieurs points de vente.

Jacques Boulay précise que si ces questions n'ont pas été étudiées, les données sont collectées et pourraient permettre de tracer quelques prémisses de réponse. Pour autant, étant donné que l'on ne peut pas laisser un franchisé ouvrir d'autres points de vente sans qu'il ait fait au préalable ses preuves, il semble qu'il devrait y avoir un avantage et plus de facilité à ouvrir un deuxième point de vente qu'un premier. Reste à vérifier les capacités du franchisé car les compétences nécessaires pour gérer plusieurs points de vente ne sont pas exactement équivalentes à celles nécessaires pour gérer le premier.

Une participante demandant si un lien a pu être fait entre le modèle économique d'un réseau et son recours à la multi-franchise, demande également s'il y a davantage de multi-franchise dans le low cost. Jacques Boulay répond qu'un certain nombre de données ont été collectées qui pourraient permettre d'ouvrir ces réflexions, mais qu'en l'occurrence cela n'a pas été étudié.

La salle interroge ensuite les chercheurs sur les modalités d'animation d'un réseau. Anime-t-on de la même manière un franchisé qui a une unité et un franchisé qui en possède plusieurs ? Est-il piloté de la même manière et par les mêmes animateurs ?

Krista Duniach répond qu'une volonté de traitement harmonisé a été entendue, mais que, dans la pratique, vu notamment le pouvoir d'achat et de négociation, des différences sont évidemment notées. Jacques Boulay ajoute que l'existence de directeurs d'entités salariés est également prise en compte et que le rapport entre le franchiseur et le franchisé multi-entités est particulier puisque ce dernier se révèle par exemple très friand des remontées du terrain, très demandeur de visites mystères et d'audits, davantage en tout cas que le franchisé mono-entité. Il ajoute que si, dans la pratique, on constate des différences de management, elles ne sont pas toujours annoncées. À cette occasion, il rappelle toutefois que la très large majorité des franchisés sont patron d'une ou de deux entités et que ceux-là sont tous gérés de la même manière. Krista Duniach indique que certains réseaux utilisent les animateurs chargés d'animer les succursales pour aider les franchisés qui doivent gérer des salariés directeurs d'entités.



D'aucuns s'interrogeant sur la détection des compétences qui sont nécessaires pour qu'un individu passe du statut de franchisé à celui de pluri-franchisé, Jacques Boulay estime qu'à ce jour, le fonctionnement est plutôt pragmatique et basé sur un temps d'observation. En effet, les franchiseurs recrutent rarement des franchisés qui semblent pouvoir devenir des pluri-franchisés, sans se donner le temps de l'observation que constitue le lancement de la première entité. Les stratégies actuellement observées sont toutes séquencées.

Une question se posant sur la gestion et l'organisation d'un franchiseur multi-enseignes, Jacques Boulay répond que les questions ont été posées lorsque cela était pertinent et qu'il apparaît que le plus souvent, sous un chapeau général, la gestion s'organise enseigne par enseigne.

Si la notion de multi-franchisés s'installe, voit-on apparaître des pluri-franchiseurs ?

Jacques Boulay indique qu'en effet, on voit apparaître des franchiseurs qui offrent des services différents dans un même secteur ou dans des secteurs qui se complètent, comme par exemple l'hôtellerie et la restauration. Pour autant, aucune étude spécifique n'a été faite sur ce sujet.

Il est ensuite également suggéré d'analyser le destin des multi-franchisés, certains se demandant notamment si d'anciens multi-franchisés ne sont pas devenus des franchiseurs.

*Ces nombreuses pistes pour continuer la recherche étant évoquées, Claude Nègre rappelle que la prochaine étude, traitée par une équipe située à Toulouse, est en cours et qu'une autre vient de faire l'objet d'un appel d'offres.*

**Michel Guilbaud**, directeur général du MEDEF, tient à transmettre, au nom de Laurence Parisot, tout le plaisir qu'il a à accueillir la Fédération Française de la Franchise et ces entretiens qui incarnent la volonté de la Fédération de réfléchir avec dynamisme sur l'avenir de sa profession. Il ajoute, que si le contexte général est plutôt morose, il faut se réjouir de la bonne performance de la franchise et du commerce. Il achève ce mot d'accueil en saluant le dynamisme des acteurs de la franchise et en leur rappelant que cette maison est la leur, puisqu'il s'agit de la maison des entreprises.

## Entrepreneurs et mondialisation : quel défi ?

---

*Marc Touati, Economiste, Président du Cabinet ACDEFI*

La crise actuelle était, il y a peu encore, inimaginable. Qui pouvait croire à une dégradation du triple A ? Pourtant, les crises, il y en a eu et il y en aura encore ! Ne vaut-il pas mieux les considérer comme des phases d'opportunité et donc adopter la meilleure posture possible : celle de l'attaque ?

Les crises font partie de la vie économique. On ne peut pas passer outre et d'ailleurs, malgré toutes les crises, l'humanité s'en remet, elle est toujours là. La mondialisation a cependant une conséquence importante qui est que, désormais, les crises ne sont plus circonscrites à une zone. Une crise en Europe aura inévitablement des impacts ailleurs.

Marc Touati décrit comment « la catastrophe a été dernièrement frôlée ». L'évolution du Dow Jones au cours des quatre grandes crises boursières des 100 dernières années montre que la crise actuelle est la plus grave depuis 1929 mais, que, heureusement, elle ne suit pas la même courbe, car, en 2009 l'être humain a fait l'inverse des erreurs commises en 1929. Ainsi, on a sauvé les banques ce qui peut partiellement expliquer les écarts entre les courbes. Les taux ont été baissés - pas assez peut-être ? -, mais cela a permis de relancer la croissance et d'installer des plans de relance pharaoniques pour 5000 milliards de dollars, soit 9 % du PIB mondial. En 1929, rien de cela n'avait été fait. Et si les économistes du FMI estiment que le PIB mondial a chuté de 9 % entre 2009 et 2010, il ne faut pas perdre espoir.

Malheureusement, avant d'être sortis de la précédente crise, une nouvelle crise arrive : celle du déficit public, la « crise de la dette ». Alors que pour sortir de la crise actuelle, il faudrait réussir à générer une croissance économique suffisamment forte pour pouvoir payer les intérêts de la dette publique, malheureusement, dans la zone euro, seuls trois pays réussissent à le faire. La croissance en France, depuis désormais quatre ans, ne permet pas de payer les intérêts. On est ainsi entré dans une bulle de la dette publique, une crise qui est une sanction d'erreurs politiques nombreuses et récurrentes commises au cours des dernières années. Il est d'ailleurs étonnant que les politiques mises en œuvre n'aillent pas dans le sens de l'accompagnement de la croissance et qu'au contraire, en augmentant les impôts, on choisisse de casser la croissance, et que donc les déficits s'accumulent. Il pourrait également être utile de comprendre que tout ne dépend pas des entreprises et qu'il faut, avant tout, restaurer la croissance, cette croissance qui vient de plus en plus souvent du monde émergent. Pour la première fois dans l'histoire, le monde occidental connaît en effet une récession alors que le monde émergent reste fort, voit sa croissance repartir, et la crise s'estomper. L'Occident n'est plus le maître du monde ; cette césure a eu lieu au cours des années 2000. Les pays émergents, pour s'adapter, ont joué la carte de la révolution technologique, et ils sont aujourd'hui, depuis longtemps, émergés. Notre monde est-il pour autant immergé ?

La Chine a aujourd'hui le même poids que toute la zone euro. Le G20 ne se réduit-il pas, dans les faits, à un G2 entre les États-Unis et la Chine ? Pendant 50 ans, la mondialisation a bénéficié aux pays riches, et ceux-ci ne se sont pas adaptés. Le vent vient de changer et on aboutit à une situation où des pays européens demandent aux pays émergents d'acheter leur dette publique !

Il faut s'adapter, obligatoirement, mais l'espoir est de mise. La seule manière de sortir de la crise sera d'innover. En effet, la crise a été surmontée dans les années 80 grâce à l'arrivée d'Internet et des nouvelles technologies de l'information. Arrivent aujourd'hui les nouvelles technologies de l'énergie, les nouvelles technologies alimentaires. Il faut s'en saisir même si, pour l'heure, le pays qui investit le plus dans ces technologies est... la Chine !

On peut parallèlement s'interroger sur le fait qu'aux États-Unis, la situation semble meilleure et qu'on n'y souffre moins qu'en Europe. Comment cela est-il possible ? D'ailleurs, les Américains ne se trompent-ils pas en s'europanisant ? Ils ont ainsi décidé, pour relancer l'économie, d'augmenter les dépenses publiques or, depuis longtemps, on sait que cela ne marche pas. Il est d'ailleurs vraisemblable qu'Obama ait les plus grandes difficultés à gagner les prochaines élections. Historiquement, les Américains sont en effet binaires : le président en place est toujours réélu quand le chômage est faible et toujours perdant quand le chômage est fort. Si d'ici l'an prochain le chômage américain ne baisse pas, Obama sera battu. Ils ont cependant la chance d'avoir une banque fédérale qui continue de tout faire pour encourager la croissance.

Et pendant ce temps, les pays émergents avancent. Le Japon ne peut malheureusement plus revenir dans son rôle de leader, il est en déflation, car l'offre est supérieure à la demande, la production baisse, le chômage entraîne une chute des revenus et, depuis 20 ans, le pays ne retrouve plus d'équilibre. Le Japon n'est pas près de se réveiller. La Chine et l'Inde sont par contre les nouveaux maîtres du monde. Le Yuan chinois s'apprécie, mais là n'est pas le risque. De manière générale, il serait bon d'arrêter de se tromper : le véritable risque n'est pas l'inflation, mais la déflation, et le chômage. Les chinois ont par ailleurs un trésor de guerre, sous forme de réserve de change, plus important que le PIB français, et ce, en liquidités à la banque. Les rachats d'entreprises vont être nombreux et les acheteurs seront chinois, indiens, et peut-être parfois américains. À court terme, on peut y voir l'opportunité de récupérer du cash mais l'autonomie et l'indépendance économique sont menacées.

Il est ainsi particulièrement urgent d'aider la zone euro à sortir de la récession. À cet égard, il est indispensable de sauver les partenaires du Sud. En effet, si la Grèce sort de la zone euro, elle devra payer au taux fort ses emprunts sur le marché, où règne aujourd'hui un taux à deux ans de 110 %. Les taux d'intérêt doivent être baissés et la BCE ne doit pas continuer à se tromper. Marc Touati estime également important que les dirigeants s'attachent à créer une stratégie budgétaire à l'échelle de la zone euro.

Pour expliquer le cas particulier de la France, où la crise a été ressentie moins sévèrement mais où la relance se fait cruellement attendre, il évoque le « syndrome du pouf ». En France, on a peur de se faire mal, on crée donc des

protections. Cela a pour avantage que lorsque l'on tombe, comme tout le monde tombe, on ne se fait pas mal. Mais, une fois bien installé dans le pouf, il est difficile de se relever ! D'ailleurs, la France ne se relève pas...

En conclusion, Marc Touati suggère un retour aux théories de relance keynésiennes avec l'ardente obligation de revenir, au moins de temps en temps, à des excédents publics ! Le dernier en France remonte à 1974 ! Les dépenses de fonctionnement peuvent être baissées, mais elles continuent d'augmenter de 10 milliards d'euros par an depuis 10 ans ! Les solutions existent...

Et puis, pour ce qui concerne les entreprises, elles doivent se concentrer sur l'innovation. Il propose trois stratégies anticrise à mettre en place pour ne pas trop souffrir de la mondialisation. Les stratégies de niche sur des produits et des services, qui ne peuvent pas être faits ailleurs qu'en Europe ; les stratégies d'innovation afin d'avoir toujours « un train d'avance » et le développement de la marque France qui reste une très bonne marque. Tout cela, en espérant que les dirigeants politiques et monétaires seront un peu moins dogmatiques et agiront en faveur de la croissance !

Actes réalisés par



5, rue Barbette

75003 Paris

T : 01 44 54 55 11

F : 01 44 54 55 15

[onciale@wanadoo.fr](mailto:onciale@wanadoo.fr)

[www.onciale.fr](http://www.onciale.fr)